

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X200415102

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

房地产集团管控模式研究

——兼对三木集团管控模式的案例分析

The Real Estate Bloc Corporation Management Style Study

——Case Study of Sanmu Group Mangement Style

林 锦 聪

指导教师姓名: 林 志 扬 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2008 年 4 月

论文答辩日期: 2008 年 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

伴随着中国经济的急速发展，我国房地产企业的数量规模日渐增多与扩大，企业跨地区程度越来越高，投资控股关系越来越复杂。此时房地产企业集团如何选择合适的管控模式对下属子公司、区域公司以及集团本部的业务部门进行有效的管控就成为企业的重要议题。这是目前许多正在快速成长实现集团化的房地产企业所面临的普遍问题。本文从房地产集团管控的三种基本类型即财务管控型、战略管控型、操作管控型入手，分析研究了国内主要几家大型房地产集团在不同时期、不同的业务发展阶段所采取的管控模式，以及美国几大住宅企业的管控模式。从中归纳总结出各种管控模式的特点及适用条件。在此基础上对福建三木集团股份有限公司所采用的管控模式进行分析，并对现阶段的管控模式存在问题提出建设性意见。

本文分四章：

第一章 中国房地产企业集团化发展的概况。简要介绍中国房地产业的发展概况和主要特点，房地产行业依然是国民经济发展的支柱产业，房地产行业的发展可以带动相关产业的发展。分析国家宏观调控对房地产企业集团发展的影响。采取合适的管控模式是房地产企业集团稳健、快速发展的重要保证。

第二章 房地产企业集团管控模式的对比研究。简要介绍国内几家大型房地产企业集团的管控模式。着重分析了万科、顺驰的管控模式，对美国四大房地产企业集团的管控模式进行了分析并与中国房地产企业集团的管控模式进行了比较，以发现中国房地产企业集团管控模式中存在的问题，寻找可借鉴的经验。

第三章 案例分析。分析了三木集团的背景和发展历程，对三木集团房地产类区域公司与外地公司管控模式的变革进行分析，并对存在的问题提出建设性意见。

本文研究总结。管控模式是动态平衡的。战略决定管控模式，企业管控模式的选择受企业所处行业、发展阶段、企业家管理方式及企业的发展目标等因素的影响。效率与控制是企业管控模式选择的两个重要原则。

关键词： 房地产集团；管控模式；企业发展

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

With the rapid development of Chinese economy and the increasing number and scale of the real estate bloc corporation, there is a tendency of cross-area corporation and more complicated shareholding investment relationship. It has become an important topic of discussion for the real estate bloc corporation to choose proper managing mode to their subsidiaries and branches, to undertake effective management to their operation department. Nowadays, it is a common and facing problem for the fast developing real estate bloc corporation to fulfill collectivization. The article starts from three basic styles of real estate bloc corporation, named financial management, strategic management, operation management, and analyzes the management mold which adopted by main real estate bloc corporations of different period and operation developing phases. From the foundation, we analyze the management mode adopted by San Mu Ltd and push forward the constructive suggestion of present subsisting problems of management mode.

This article is divided into four parts:

Part one: The general situation of the real estate bloc corporation, which shows the developing situation and main features of the real estate bloc corporation. The real estate industry is the mainstay industry of the national economic development. The development of real estate can make certain influence on the development of related industries. We should analyze the impact of macroeconomic control on the development of the real estate industry, while adopting proper managing and controlling mode is the significant guarantee to affect the sound and rapid development of the real estate industry.

Part two: The comparative study of the real estate bloc corporation management style. The article briefly introduces the managing and controlling mode of the large-scale national real estate bloc corporation and analyzes the modes of Vanke and Shunchi corporation. Compared with the main four biggest American real estate bloc corporation, we find the subsistent problems of managing and controlling mode in Chinese real estate bloc corporation and do contrast and reference.

Part three: Case study. We analyze the background and developing course of Sanmu real estate corporation. We also analyze the reform of management style for local subsidiaries and the cross-region subsidiaries. Moreover, we push forward some constructive suggestion for subsistent problem.

Part four: To sum up, the managing and controlling mode, which is decided by strategy, keeps its homeostasis. The industry、developing phase、entrepreneur's managing way and the developing object have an effect on the managing and controlling mode .Efficiency and controlling are the two important principal for the choice of the managing and controlling mode in the managing and controlling of enterprise.

Key words: Real estate; bloc corporation; management style

目录

前 言	1
第一章 导 论	2
第一节 中国房地产企业集团化发展概况	2
一、中国房地产行业发展简介	2
二、 房地产企业集团的定义与特征	3
三、房地产业在我国社会经济发展中的地位 and 作用	4
四、房地产企业集团化是企业发展的必然趋势	5
第二节 合适的管控模式是房地产企业集团健康发展的重要保证	7
一、什么是房地产企业集团的管控模式	7
二、我国房地产企业集团发展中存在的问题	9
三、管控模式对房地产企业集团的影响作用	11
第二章 房地产企业集团管控模式的对比研究	13
第一节 万科集团管控模式分析研究	13
一、万科的发展历程	13
二、万科管控模式分析	13
三、万科的组织结构分析	15
四、万科管控模式的经验与教训	17
第二节 顺驰集团管控模式分析研究	18
一、顺驰集团的发展历程	18
二、顺驰集团管控模式分析	18
第三节 美国房地产企业集团的管控模式	21
一、顺应经济发展规律的战略是最基本的效率前提	21
二、灵活的期权拿地提升了资源获取效率	21
三、客户细分和产品标准化快速提供满意产品	22
四、业务多元化满足了业务高效运作的需求	22
五、成功并购提升发展速度	22
六、合理有序的母子公司管控是高效管理的保证	23

第四节 房地产企业集团管控模式的对比和借鉴	24
一、国内房地产企业集团管控模式的对比研究.....	24
二、国外房地产企业对中国房地产业发展的借鉴.....	27
第五节 房地产企业集团管控模式的选择	29
一、管控模式的选择原则及影响因素.....	29
二、有效推进并落实管控模式.....	31
第三章 案例分析	34
第一节 三木集团的背景介绍	34
一、公司发展历程及经营状况:	34
二、公司房地产业务组织结构分析:	35
第二节 三木集团房地产管控模式的变革分析	36
一、战略管控型集团管控模式:	36
二、操作管控型集团管控模式:	39
第三节 三木集团管控模式存在的问题及改革建议	41
一、三木集团管控模式存在的问题.....	41
二、三木集团管控模式的改革建议.....	42
第四章 研究总结	44
一、战略决定管控模式.....	44
二、效率与控制是企业管控模式选择的两个重要原则.....	45
三、管控模式的选择一个是动态平衡的过程.....	45
参考文献.....	47
后 记.....	50

前 言

随着我国房地产业竞争的加剧，房地产开发企业向规模化、集团化方向发展的趋势已经显现，逐渐出现了一批执市场之牛耳的“房地产航母”、“房地产大鳄”，房地产企业的数量将越来越少，企业规模越来越大。理性的战略思考和建立科学的集团管控模式与流程管理是大型房地产集团必须要考虑的重要问题。

近年来房地产行业的高速发展，大量的专业房地产开发企业进行了大规模跨区域扩张，作为房地产集团核心企业的母公司的管理幅度迅速加大，这时母公司不能继续身兼项目操作者和管理者双重角色，企业从“母公司—项目公司/项目部”的架构向“总部—区域公司”的集团模式转型成为必然。

国家宏观调控措施的落实，房地产企业必将面临重新洗牌，集团化、品牌化的房地产公司将在激烈的市场竞争中占据主导地位。新的环境下，房地产企业集团如何采取有效的管控模式成为热点问题。房地产企业集团只有选择适于自身情况的管控模式才有助于进一步提升企业竞争力。

第一章 导论

第一节 中国房地产企业集团化发展概况

一、中国房地产业发展简介

中国房地产业经历了近二十年的发展历程, 1985 年 1 月全国住房租金改革领导小组成立, 这个阶段是中国住房改革的萌芽阶段, 内容是公房出售试点, 主要形式为三三制, 即个人、单位和个人各支付房价的 1/3, 由于单位和国家的补贴量大, 资金不能实自我循环而于 1985 年取消。1986 年 1 月国务院住房改革领导小组成立, 宣布将房改纳入中央和地方的改革计划, 由于出现通货膨胀, 此后 3 年, 房改基本处于停滞状态。1990 年 5 月《城镇国有土地使用权出让和转让暂行条例》出台, 为建立可流转的房地产和房地产市场奠定了基础, 成为中国房地产市场化乃至中国改革开放的标志性里程碑。1992 年在邓小平南巡讲话的带动下, 中国房地产市场进入了快速扩张期, 1993 年由于经济过热, 6 月中共中央、国务院印发《关于当前经济情况和加强宏观调控意见》, 提出整顿金融秩序, 加强宏观调控的 16 条政策措施, 引导过热经济实现软着陆, 房地产投资过热是导致宏观经济过热的原因之一, 国家宣布终止房地产公司上市, 控制银行资金进入房地产, 国家开始对房地产市场进行大规模清理和整顿。1994 年《城市房地产管理法》颁布, 标志着中国房地产法制逐步走向完备。1998 年, 中央政府转变态度, 开始支持房地产行业的市场化发展。1999 年 2 月中国人民银行下发《关于开展个人消费信贷的指导意见》, 中国新一轮房地产的牛市开始启动。2005 年, 房地产行业的发展呈现出过热现象, 国务院出台八条措施稳定房价。2006 年国务院又陆续出台一系列的以稳定房地产市场发展, 如 90 平方米住宅占城市总量的 70%, 购房 5 年内出售全额征收营业税, 加强廉租房建设, 征收土地闲置费等。^①

^① 《福州房地产》2007 年 2 月

二、房地产企业集团的定义与特征

房地产企业在其发展过程中形成了其自有的特殊性。房地产企业具有资金密集，管理密集，产品生产周期长，生产环节多，高风险的特点。

1、资金密集。房地产业对资金要求很高，一个房地产项目至少要投资上千万元，多则上亿元。作为一种投资行为，房地产业对资金的要求应高度集中。

2、管理密集。房地产行业生产环节多。随着房地产业的发展，已经衍生出许多相关的行业与环节，这就要求与房地产相关各行业需要分工和协作。从投资评估到规划设计、工程建设、营销策划、物业管理等。房地产开发的环节较多，而且每个环节相互制约，因此要求对各个环节加以协调控制。随着社会分工的进一步明确，涉及房地产开发的各个环节几乎都可能外包给专业的公司经营。如何充分发挥社会资源，使其有机结合，这就要求在管理上加以协调和控制。

3、生产周期长。一个房地产项目的开发过程少则两三年，长则四五年，因此生产的周期较长。生产过程中可变化的因素较多，政策风险较大，要求对变化的反映灵敏。这就要求房地产企业要提高抗风险的能力。

4、高风险。投资意味着风险。目前房地产行业市场变化快，政府宏观调控的政策存在不确定因素，国家房地产行业的相关法律法规的调整存在不确定因素，消费者对住房的消费需求在不断变化。房地产行业风险较高，因此要加强对风险的预测和规避。

房地产企业集团是为了实现资源聚集整合优势和管理协同优势，围绕房地产业的多个法人联合体组建的集团公司。房地产企业集团的本质是：最大限度发挥房地产集团公司的资源一体化整合优势与管理协同优势，实现整体资源配置的秩序化与高效率性，以期确立并不断拓展市场的竞争优势。

房地产企业集团的基本特征归纳如下：

其一，资源共享性。房地产企业集团最大的优势体现为资源的聚集整合性与管理协同性，包括人力资源优势、土地和生产资料优势、财务资源优势、技术信息和知识共享优势、管理协同优势，以及通过上述资源优势而生成的集团整体的竞争优势。

其二，协同效应。通过资源的整合，能产生协同效应的结果。母公司、子公司以及其它各成员企业彼此间必须遵循集团一体化的统一“规范”，通过共享集

团品牌和知识，在产品标准化水平上一致，实现协调有序的进行。麦当劳企业集团是工业文明的产物，之所以发展到今日的规模，是因为企业以输出品牌 and 知识为主，实现了企业营业方式的根本转变。协同效应是在实体资产得到充分利用的基础上，通过整体隐性资产的相互共享和重用，使整体和个体提高了对实体资产的利用效率而产生的效应，其本质是一种质量上的提高，是通过对整体以及个体各个组成部分的利用而使单位实体资产能够创造出更多的价值。企业集团的协同就是在对集团内部的隐性资产利用的基础上，使单位实体资产创造出更多的价值，这种协同效应的产生不仅存在于企业的多元化及对集团内部企业间的整合过程中，而且在同一战略业务单元内部，也存在业务流程不同环节的协同效应。同一职能部门的不同职能小组之间，两个员工之间均存在协同效应，因此，协同的主体可以是企业集团的战略业务单元，也可以是同一战略业务单元，或者企业中不同的部门，或者子公司、分公司或者事业部等单位。这种协同关系处理好了，就能创造出价值。

其三，以企业集团价值最大化为出发点制定规范，包括集团组织章程、发展战略、管理政策、管理制度，尊重成员企业个体利益最大化。

其四，企业集团将分布在各个角落的知识通过组织学习能力的形式进行交流，知识在企业集团内部各部门间、各子公司间转移速度比企业集团间知识传播速度更快，有利于提高应变能力和创新能力，由于知识模仿的难度较高，拥有专利较多的企业集团一旦在行业内构造了知识壁垒，其它企业很难与之竞争，因此，企业集团形式有利于向跨国公司形式发展，有利于增强企业的竞争力。

企业集团的组织形式要求具有较高管理水平，成败的关键在于：以核心能力为依托的具有竞争优势的产业发展战略与高效率的管理控制模式。

三、房地产业在我国社会经济发展中的地位 and 作用

房地产业是国民经济的支柱产业。近年，我国的经济保持了持续健康的发展，国内生产总值平均以大于9%的速度递增。同期，我国房地产的开发投资额、商品房销售额也呈持续上升趋势，而且房地产开发投资额、商品房销售额与国民生产总值的比值一直呈上升趋势。2006年房地产投资额与GDP的比值在宏观调控回落之后仍然达到5.69%。房地产业是拉动国民经济增长的重要因素，是中国经济的

重要支柱产业之一。^①

首先,房地产是社会经济活动的基本物质前提,是国民经济发展的基本保证。房地产是社会一切产业部门不可缺少的物质条件,更是构成各个产业部门不可或缺的基本要素。人口素质的提高、社会全面进步、以及城市经济和城市现代化都是以房地产业为基础。这些都显示出房地产业是国民经济基础产业的地位。

第二,房地产业产业链长,关联度大。房地产业的发展直接或间接地引导和影响很多相关产业的发展。房地产业的感应度系数和影响力系数在国民经济各产业部门中处于平均水平之上。据一些发达国家统计,房地产业的产值每增加1个百分点,就能使相关产业的产值增加1.5到2个百分点。在我国,住宅消费还能带动诸如钢铁、建材、化工、汽车、交通、家电、装饰、家具和文化市场等生产资料和生活资料消费的相应增长,其比率大约是1:6。据有关部门计算,我国城市住宅建设每年需要消耗钢材相当于1995年全国钢铁年产量的14%,消耗水泥占年产量的47%,消耗玻璃占年产量的40%,消耗木材占年产量的20%,消耗的运输量占年运输量的8%。因此,房地产业对宏观经济有着举足轻重的作用和影响。本轮中国经济的持续高速增长,最早就是从房地产业增长发力开始的。早在2000年,汽车等其他产业还在预热阶段时,房地产业的投资和消费增长均已超过30%。可以说房地产业发展是新一轮中国经济增长大潮的潮头。^②

四、房地产企业集团化是企业发展的必然趋势

集团化管理是房地产企业发展的必由之路。房地产企业的集团化管理也可以称为母子公司管理,是指对多个房地产开发项目及配套的商业、宾馆、物管进行统一管理的管控模式。

首先,从组织演进的角度来考察,企业从小发展到大一般会经过组织创始、组织形成、组织规范、组织扩展等几个阶段,其管控模式也会经历个人管理、职能部门管理、集团化管理、控股公司管理等几个发展过程。不同行业的企业,发展的规律是相似的,房地产企业也不例外。

由于多种原因,房地产企业一般强于经营而不善于管理,管理水平往往落后于经营发展,甚至会由于管理水平的落后而限制了企业的发展。房地产企业大多

^① 《中国统计年鉴》(2002—2005)

^② <房地产业与社会经济发展协调研究>, 2005年

数从项目公司起步，实力逐步增强，发展到多个房地产项目同时运作，有不少房地产企业还发展了自有物业的商场、超市、宾馆和写字楼，实行了多元化经营，全资下属企业和参股、控股企业越来越多。这时，原有的项目管控模式肯定不适应企业的发展，集团化管理就呼之欲出了。

其次，从行业发展的规律分析，社会资源向优势企业集中是必然的，任何行业的发展都必然经历“洗牌”阶段。有许多业内人士认为：未来房地产开发企业的发展至少有八大趋势，即规模化、集团化、民营化、差别化、品牌化，战略化、上市化以及网络化。随着我国房地产业竞争加剧，房地产开发企业向规模化、集团化方向发展的趋势已经显现，逐渐出现了一批执市场之牛耳的“房地产航母”、“房地产大鳄”，房地产企业的数量将越来越少，优胜劣汰速度越来越快。例如，我国房地产市场发育较早、较成熟的广州市，目前已有 1 / 3 以上的房地产开发企业被淘汰出局，从最“辉煌”时期的 1600 多家，减少至目前的 1000 余家；随着房地产开发“大盘时代”的来临以及国内资本市场的逐步成熟，我国房地产开发企业规模化、集团化的步伐将大大加快。

第三，房地产土地市场的变化催生房地产企业集团。

我国土地市场环境的变化，对房地产的发展产生重大影响。政府采用招标投标方式出让房地产用地，打破了区域市场的关系壁垒，使房地产用地市场成为一个开放的市场。开放的市场环境，增加了房地产企业竞争。企业面对的竞争者不仅是特定区域内的其它企业，而且有来自全国，甚至全世界的其它企业。不仅面对业内的对手，而且还要面对非业内的对手。由于竞争的激烈，在取得土地这一关口上，一些实力弱的房地产企业将被迫退出这个行业。同时，实力强的企业，在竞争中将不断强大，这推动房地产行业的市场集中度，促使房地产企业通过发展企业集团，形成规模竞争优势。随着土地转让条件的提高和明确，房地产企业利用土地融资的条件也会有所提高。在这种条件下，企业仅靠资金实力是不足以保证竞争优势的，还必须提高经营水平，才能在竞争中立于不败之地。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库